LENDREVIE
LÉVY

11e édition

MERCATOR

Tout le marketing à l'ère numérique

- **Accédez** aux compléments en ligne
- **Testez** vos connaissances en ligne



Réalisation de la couverture : Pierre-André Gualino
Illustrations : Rachid Maraï

Les sites Internet mentionnés dans cet ouvrage n'engagent pas la responsabilité de Dunod Editeur, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. Dunod Editeur ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071107-9

3 Les nouveaux défis du e-commerce : client transcanal, mobile et stratégie omnicanale

a) La multiplication des canaux et l'accès à Internet sur mobile transforment le client multicanal en client transcanal

Acheter en ligne et acheter hors ligne ne sont pas deux comportements alternatifs mais complémentaires. Les acheteurs en ligne ne délaissent pas nécessairement les magasins physiques. Ils deviennent des acheteurs multicanaux, voire transcanaux.

Nous avons déjà souligné la complexité croissante du parcours du client : le client cherche des produits en ligne (recherche, comparaison, décision, transaction), il utilise Internet pour mieux utiliser le produit et il l'utilise encore pour partager son expérience et ses conseils sur les réseaux sociaux.

Mais cette complexité est accrue par la multiplicité des canaux : catalogue, magasin, courrier, centre d'appel, Web, e-mail, smartphone, réseaux sociaux… Le mobile est sans aucun doute un phénomène majeur dans l'évolution du comportement des consommateurs.

1° L'enjeu des smartphones et des tablettes

Près de 16 millions de smartphones ont été vendus en France en 2013 selon la société d'étude GfK et avec plus de 6 millions d'unités vendues, les tablettes ont dépassé les ordinateurs. Mais dans l'ensemble du monde, c'est plus d'un milliard de smartphones qui ont été écoulés en 2013 selon IDC pour représenter désormais la moitié du parc de téléphones mobiles (dans le monde et en Europe).

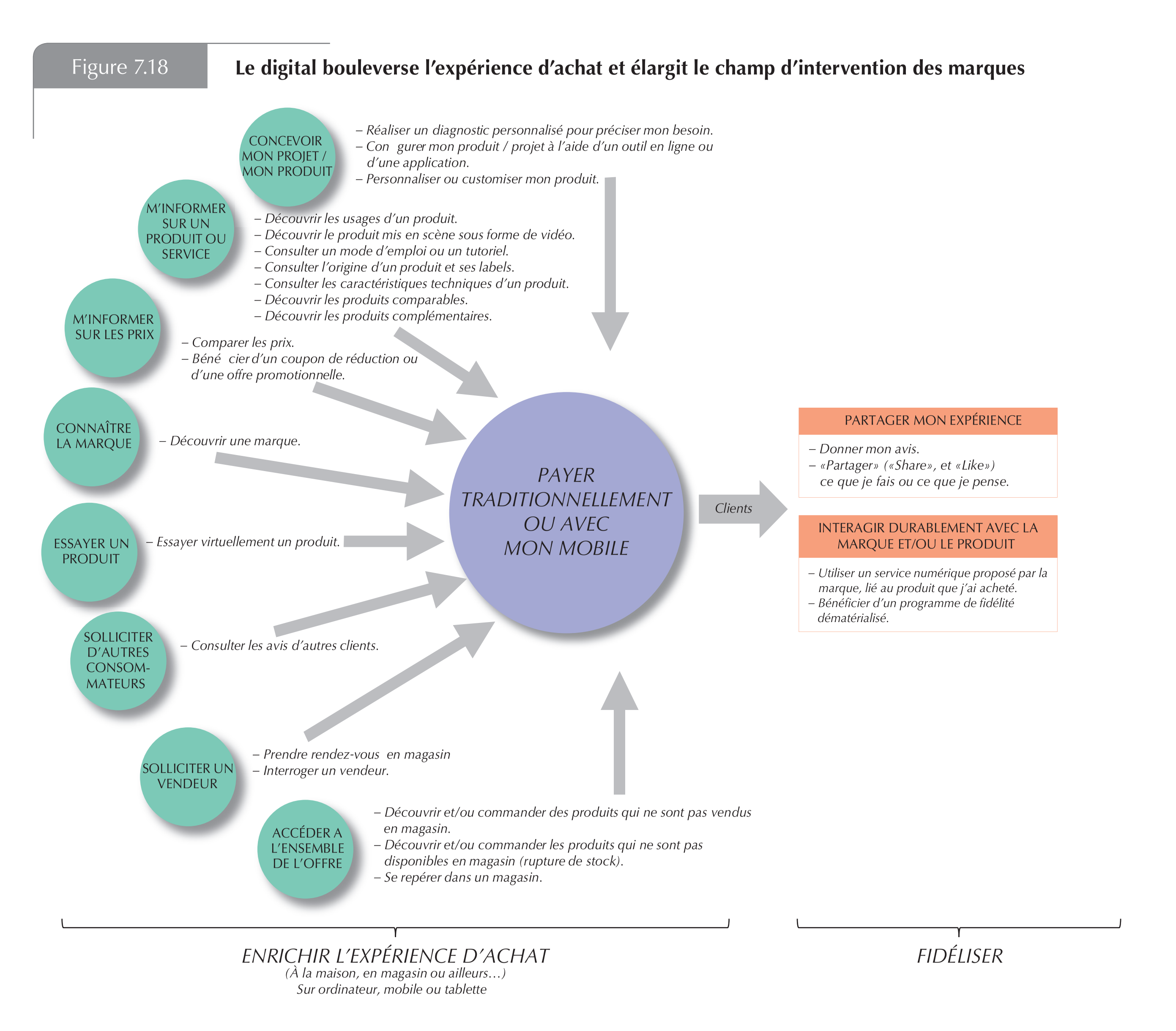
Le consommateur est mobile, il peut passer du monde physique au monde virtuel en un instant, à tout endroit dont un point de vente. Ou plutôt le smartphone permet de lier, d'imbriquer ces deux espaces.

Les chiffres du m-commerce sont encore modestes en France : la Fevad l'évalue à 11 % du commerce en ligne en 2013 soit environ 5 milliards, mais la progression est cependant très forte (+93 % sur un an !) et son poids varie en fonction des sites (vente-privee.com, qui fait de la vente événementielle générant un fort trafic à l'ouverture des ventes, a ainsi réalisé 35 % de son chiffre d'affaires sur mobile en 2013, soit plus de 500 millions d'euros…).

Les chiffres du m-commerce sont plus importants en Grande-Bretagne (9,4 milliards) et en Allemagne (6,6 milliards), ainsi qu'aux États-Unis, où il représenterait déjà 14 % du e-commerce[1]. Ces chiffres doivent cependant être considérés avec précaution : on met dans le m-commerce les transactions par smartphone… et par tablette, or les tablettes sont plus un substitut d'ordinateur, qu'on utilise à domicile, qu'un appareil mobile. Et bien que le taux de pénétration des tablettes soit sensiblement inférieur aux smartphones, elles représentent déjà plus de la moitié du m-commerce aux États-Unis et expliquent pour une large part sa croissance.

1. « M-commerce en Europe : chiffres et tendances », Center for Retail Research et RetailMeNot, avril 2014.

Figure 7.18 **Le digital bouleverse l'expérience d'achat et élargit le champ d'intervention des marques**



Source : A. de Baynast, J. Lendrevie, *Publicitor*, 8e édition, Dunod, 2014.

Comme dans le e-commerce en général (figure 7.18), il faut dissocier le mobile comme média de transaction et le mobile dans le parcours d'achat. Comme média de transaction, la part du mobile est surestimée, elle est donc faible (mais cependant en forte progression), mais comme support dans un parcours d'achat, on ne saurait sous-estimer son importance.

Aux États-Unis, plus de la moitié de l'usage de Google passe déjà par le mobile : il devient donc un canal majeur dans la recherche d'information et donc dans l'étape de recherche de produits. Les distributeurs s'adaptent à cette importance en adaptant leur site à une consultation sur mobile (*responsive design*) et en lançant des applications avec en vue des politiques de *Web to store* et *Digital in Store* comme on le verra dans les pages suivantes.

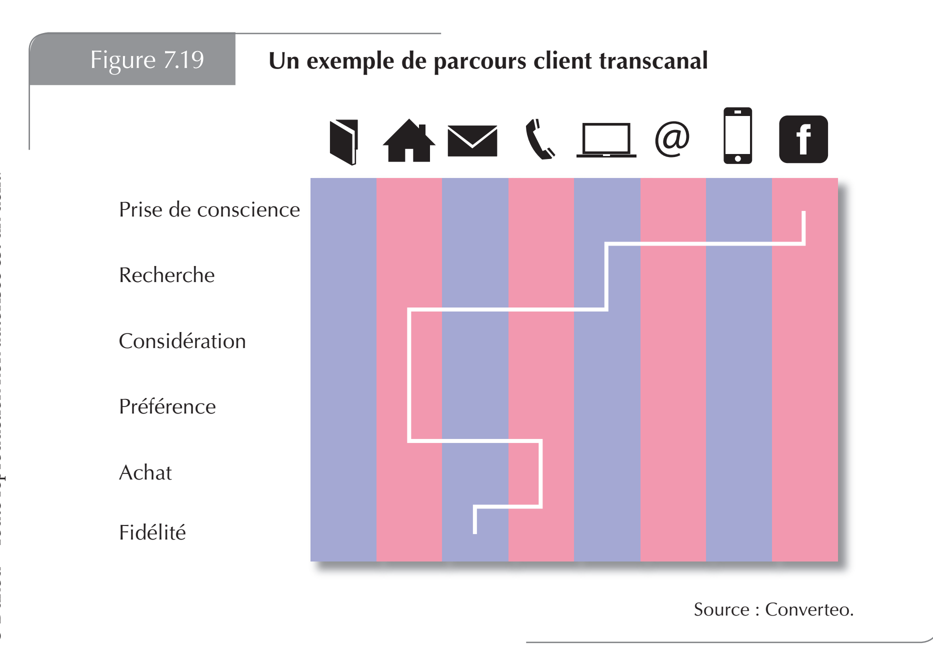
2° Le client transcanal

Au sein de cette multiplicité de canaux, les clients ne se contentent pas d'en utiliser deux ou trois de façon alternative (« j'achète sur Internet » ; « j'achète en boutique »), ils zappent d'un canal à l'autre selon l'étape de leur parcours d'achat : de clients multicanaux, ils deviennent transcanaux.

> Un client est transcanal quand il mêle différents types de canaux au cours d'un même processus d'achat.

Dans l'exemple ci-dessous, le client est sollicité sur un réseau social, il fait une recherche sur Internet, il va en magasin voir les produits qu'il a sélectionnés pour choisir, il commande en appelant un *call center* et il reçoit une newsletter de fidélisation. Mais ce n'est qu'un des très nombreux parcours possibles, car chacun de ces canaux peut répondre à beaucoup des étapes du processus de décision.

Figure 7.19 **Un exemple de parcours client transcanal**



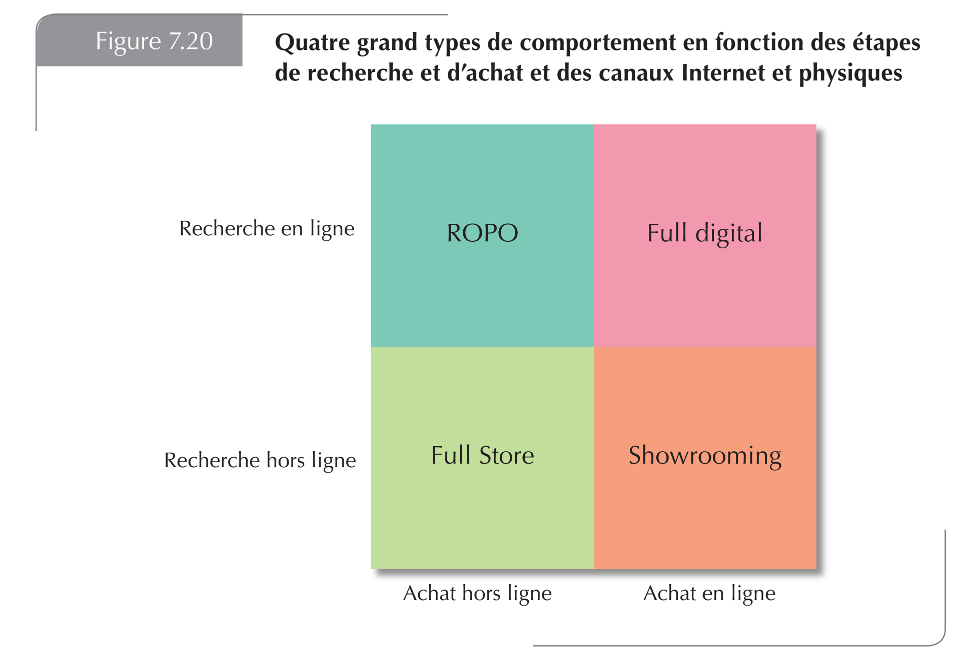
Source : Converteo.

Selon une étude commanditée par Mappy sur le client transcanal[1], les motivations principales qui font préférer l'e-commerce ou la distribution traditionnelle sont spécifiques à chaque canal. Pour l'achat de proximité en magasin : voir le produit en réel (61 %), disposer du produit immédiatement (50 %), essayer le produit (45 %), ne pas payer les frais de livraison (45 %), la commodité (43 %). Les motivations principales pour l'achat en ligne : le prix (66 %), le gain de temps (52 %), ne pas avoir à se déplacer (52 %), bénéficier de bons plans et de promotion (49 %), effectuer ses achats où on veut quand on veut (39 %), comparer plusieurs produits (38 %), bénéficier d'un large choix (35 %).

Si on croise la recherche et l'achat, et Internet et les magasins physiques, cela conduit à quatre types de comportement :

- *ROPO* (*Research online, purchase offline*) : les clients font des recherches en ligne et achètent en magasin physique
- *Full Digital* : les consommateurs recherchent et achètent en ligne
- *Full Store* : uniquement un processus en magasins physiques
- *Showrooming* : les clients vont voir ou essayer les produits en magasins et les achètent ensuite en ligne pour le prix.

Figure 7.20 **Quatre grand types de comportement en fonction des étapes de recherche et d'achat et des canaux Internet et physiques**



Le cycle recherche d'information/achat varie selon les catégories de produit (c'est pourquoi il s'agit d'une typologie de comportements et non de consommateurs). Par exemple, si pour l'alimentaire, 77 % des consommateurs font leurs recherches et leur achat en points de vente, dans l'électroménager, l'ameublement ou l'automobile plus d'un tiers des consommateurs font leur recherche sur Internet et achètent ensuite en ligne ou en magasin. Plus l'achat est impliquant,

1. « Web-to-Store : Enjeux et opportunités pour le commerce physique à l'ère du digital », Mappy-Novedia-BVA, septembre 2013.

plus le processus décisionnel est étendu (phase de recherche développée)… et plus Internet deviendra important[1].

La recherche sur Internet pour un achat en magasin est très fréquente (78 % des individus interrogés par BVA-Mappy l'ont déjà pratiquée). Quant au *showrooming*, s'il est émergent (41 %), il se renforce avec l'usage des smartphones : les clients peuvent faire en magasin une recherche sur Internet sur les produits qu'ils y voient, pour les comparer à d'autres produits… ou pour vérifier s'il vaut mieux les commander en ligne. Ce phénomène peut être un vrai problème pour les magasins physiques qui font ainsi le travail (et supportent les coûts afférents) pour les concurrents en ligne, mais ce peut être aussi pour les marchands l'opportunité de s'appuyer sur des points de vente physiques… pour développer leurs ventes en ligne.

b) La politique omnicanale des distributeurs

Le terme nouvellement à la mode d'omnicanal a un contenu encore un peu flou : tentons de lui donner un sens plus précis.

> Une politique omnicanale d'un distributeur ou d'un producteur n'additionne pas des canaux de vente parallèles (multicanal), mais cherche à assurer aux clients qui utilisent plusieurs canaux dans un même processus d'achat (transcanal) une expérience continue et fluide, grâce à un pistage individuel et une organisation adaptée des canaux.

Le fondement d'une politique omnicanale est d'abord d'assurer la cohérence entre les canaux : assortiment, prix, services… Mais au-delà, il s'agit d'éliminer les ruptures d'expérience entre canaux : permettre au client de commencer le processus d'achat dans un canal, de le poursuivre ou et de le conclure dans un autre sans perte d'information, d'utiliser de la même façon sa carte de fidélité, développer les services allant du Net au magasin et du magasin au Net.

Cette démarche soulève d'importants enjeux d'organisation interne, car plus on simplifie le parcours du client… plus on prend en charge la complexité qu'il entraîne. Mais cela nécessite également de pister des clients, c'est-à-dire de collecter, d'enregistrer et d'exploiter les données au fur et à mesure de son parcours dans les points de contact (Web, call center, magasin…).

Pour réussir leur politique omnicanale, les entreprises doivent partir des grands parcours types de clients qu'elles auront identifiés, avoir pour objectif constant la simplification de ces parcours et la continuité de l'expérience…

Avec l'omnicanal, on constate que le conflit est moins entre l'e-commerce et le commerce physique, qu'entre les distributeurs traditionnels – devenus click and mortar – (20 % du commerce en ligne) et les pure players[2]. Ces derniers, s'ils ont souvent un avantage prix, disposent d'un choix de canaux limité et purement virtuels qui entraîne des difficultés de livraison et de service après-vente. Les distributeurs physiques ont l'opportunité de s'appuyer sur leur réseau de points de vente pour mieux répondre aux attentes des clients transcanaux : la possibilité de voir les produits, en disposer immédiatement, se rassurer sur le service après-vente,

1. Sur le processus décisionnel étendu, voir le chapitre 4 sur le comportement des consommateurs, dernière section.
2. L'étude citée plus haut de Mappy est très éclairante à ce sujet.

aller chercher le produit commandé en ligne à moindre coût et profiter ainsi des bénéfices cumulés de l'Internet et du physique (« Prix bas, service compris » comme le dit le nouveau slogan de Darty). Dans le secteur alimentaire, la part de l'e-commerce s'est développée grâce aux grandes surfaces, avec les *drives* (présentés en page d'ouverture de ce chapitre), qui permettent de choisir et commander en ligne et devenir chercher les produits déjà préparés dans le pont de livraison physique.

Exemple

- La force de Cdiscount (près d'1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires avec 16 % de croissance en 2013)… est d'avoir été racheté par un distributeur traditionnel, le Groupe Casino. Casino a transformé ce pure player en click & mortar qui propose à ses clients un réseau exceptionnel de 3 000 points de retrait… dans les magasins Géant, Casino et Franprix du Groupe.

FOCUS

Pure players contre distributeurs multicanaux : qui va emporter la partie ?

Dans certains secteurs d'activité, les pure players semblent gagner progressivement la partie : on peut penser aux produits électroniques et audio, avec la disparition d'une enseigne comme Virgin et les difficultés de la Fnac.

Pourtant, avant de quitter l'entreprise qu'ils avaient fondée, les dirigeants de PIXmania avaient entamé une politique d'ouverture de points de vente physique de moyenne surface en centres commerciaux – qui ont représenté jusqu'à 20 % du chiffre d'affaires – en en vantant tous les avantages : être des showrooms pour la marque, permettre de voir et d'acheter un nombre limité de références à forte rotation, mais également de commander le reste du catalogue et de réceptionner les produits, enfin pour l'entreprise être une opportunité d'acquérir des clients de façon rentable (coût d'acquisition de clients plus faible que Google AdWords)[1]. Mais pourquoi alors n'est-ce pas la Fnac et Virgin, qui disposaient de nombreux magasins, qui n'ont pas gagné la partie ?

Il faut compter d'une part sur l'effondrement des ventes de CD qui représentaient une grosse partie de leur chiffre d'affaires, sur l'importance de la recherche d'information en ligne pour l'électronique avec comme corollaire la concurrence redoutable d'Amazon en termes de prix et de service, et enfin sur le fait que ces enseignes se sont organisées en acteurs multicanaux et non omnicanaux. Ils ont additionné les canaux, sans repenser l'organisation pour le client transcanal, cumulant ainsi structures de coûts, lourdeur d'action et expérience décevante pour le client autrement dit, additionner les faiblesses plutôt que profiter des synergies. Il est en fait difficile de mettre en place une politique omnicanale – ce que fait progressivement la nouvelle direction de la Fnac qui annonce dans son rapport annuel que les ventes omincanales mêlant Internet et magasins ont bondi à 30 % du chiffre d'affaires en 2013 – et cette mise en place est douloureuse : on a besoin de moins de points de vente, plus petits, avec moins de personnel afin de les rendre plus efficaces dans le nouveau dispositif.

Dans la bataille entre les distributeurs click & mortar et les pure players, les premiers bénéficient de nombreux atouts, qui ne peuvent cependant être valorisés qu'à travers une vraie politique de transformation numérique (*digital transformation*).

1. À noter que les fondateurs de PIXmania, les frères Rosenblum, ont indiqué dans une interview au *Journal du Net* qu'ils avaient lancé une chaîne de magasins physiques, *The Kase*, parce que sur Internet « [presque] aucun pure player ne gagne de l'argent ».

c) Le *Web to Store* et *Web in Store*

Ces anglicismes désignent deux types de politique d'entreprise qui sont promis à de grands développements, avec la maturation de la politique digitale des distributeurs, l'évolution des technologies et la créativité des prestataires.

Une politique *Web to Store* consiste pour un distributeur ou une marque à s'appuyer sur le comportement de consommation transcanal appelé ROPO (rechercher en ligne, acheter en magasin) pour orienter vers les points de vente physiques les consommateurs qui utilisent Internet dans leur parcours d'achat.

Cette politique qui est – ou devrait être – celle de tout distributeur click & mortar, est le fait de grandes enseignes comme la Fnac ou Darty par exemple, mais aussi de réseaux d'indépendants. Les techniques utilisées relèvent de la communication ou bien de l'organisation omnicanale. Ils sont de plusieurs types :

- des sites Web et mobile qui fournissent aux clients l'information qu'ils recherchent ainsi que des localisateurs de magasins (*store locators*) avec les horaires d'ouverture ;
- des app fournissant les mêmes informations avec des services ajoutés (promotions, bonnes affaires…) ;
- l'envoi de sms géolocalisés à proximité du point de vente ;
- l'utilisation de e-coupons de réduction comme ceux de Groupon ou de Rosedeal ;
- l'utilisation des applications cartographiques ou de la géolocalisation : liens commerciaux et promotionnels sur fixe ou mobile géolocolalisés (en fonction de la présence du consommateur à un endroit ou de sa requête) dans les moteurs de recherche, les annuaires (pages jaunes…) ou les services cartographiques (Mappy, Waze, Foursquare…) ;
- la possibilité de consulter le stock par magasin et de réserver un produit dans le magasin ;
- la possibilité d'acheter en ligne le produit et de le récupérer dans un point de livraison en magasin.

Une politique *Web in Store* ou « magasins connectés » consiste pour un distributeur à intégrer le digital et le mobile à l'expérience du consommateur dans le point de vente physique.

Cette politique peut utiliser de nombreuses techniques qui relèvent de l'information, du service ou du paiement :

- l'utilisation d'écrans dans le magasin pour les démonstrations produits ou la mise en avant de promotion ;
- l'équipement des vendeurs en tablettes ou smartphones ;
- des bornes interactives permettant de consulter le catalogue de produits, d'aider au choix, de configurer ou de commander ;

MINI CAS

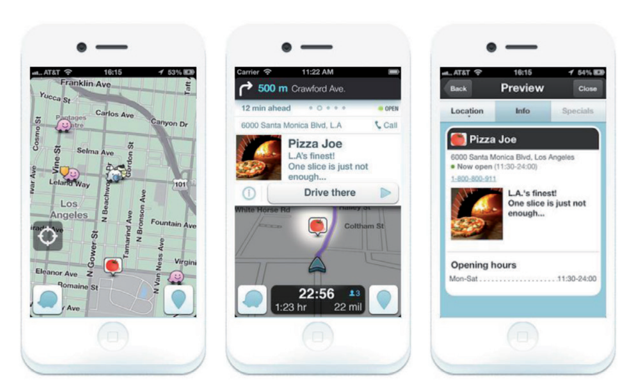
Quand le *Web to Store* devient un *Drive to Store* : l'application Waze

Waze est une application mobile de navigation communautaire : ce sont les utilisateurs qui renseignent les éléments de cartographie. Ils peuvent mettre à jour les tracés et caractéristiques des routes, indiquer la présence d'accidents, de ralentissements, de radars et de contrôles de police… En fonction de ces indications, une nouvelle route est automatiquement proposée.

Cette application a été lancée en 2008 et a rencontré rapidement un grand succès. En janvier 2011, l'application comptait trois millions d'utilisateurs, un an plus tard, 10 millions, et en août 2013, 73 millions ! La société éditrice a été acquise par Google en juin 2013 pour 966 millions de dollars.

Noam Bardin, PDG de la start-up, considère les applications de cartographie comme les successeurs des moteurs de recherche. Selon lui, « les plans sont au mobile ce que la recherche est au Web. Les recherches monétisables sur le mobile sont celles qui peuvent être géolocalisées »… Waze propose deux solutions publicitaires aux annonceurs, en particulier aux distributeurs traditionnels :

– les annonceurs peuvent intégrer des *branded pins*. Quand l'utilisateur programme un itinéraire qui passe à proximité d'un point de vente, une « épingle » comportant notamment le logo de l'enseigne s'affiche. Au clic, un bandeau apparaît. Les principales informations concernant le point de vente y sont présentées (adresse exacte, horaires d'ouverture, etc.). L'utilisateur peut programmer un itinéraire pour s'y rendre en cliquant sur le bouton *drive there* ;



Source : A. de Baynast, J. Lendrevie, *Publicitor*, 8e édition, Dunod, 2014.

– les annonceurs peuvent par ailleurs diffuser des publicités en mode *push*[1] sous forme d'interstitiel aux utilisateurs. Pour des questions de sécurité, ces messages n'apparaissent que quand l'utilisateur est à l'arrêt ! Au clic, une page s'affiche et présente les informations principales concernant l'établissement (ex. : coordonnées, horaires d'ouverture, etc.), ainsi qu'un bouton *drive there*…

Avec cette application, il est possible de connaître le nombre de mobilonautes qui ont souhaité se faire guider vers un point de vente, mais aussi d'évaluer ceux qui sont effectivement parvenus jusqu'au point de vente grâce à la géolocalisation !

1. Il s'agit des messages envoyés par l'annonceur qui n'ont pas été sollicités par les destinataires. C'est une communication intrusive.

- des étiquettes électroniques (NFC) ou des QR code permettant au consommateur d'obtenir des informations ou des services complémentaires par produit ;
- la possibilité de payer avec son mobile (m-paiement, iBeacon…) ;
- la possibilité de se géolocaliser dans le point de vente (iBeacon, NFC, app du distributeur…) ;
- la réception de messages en fonction de la position du consommateur à l'intérieur du magasin (technologie iBeacon…) ;
- l'utilisation en caisse de e-coupons sur son smartphone ;
- et bien sûr la présence d'un point de retrait pour les achats en ligne[1].

FOCUS

iBeacon : le digital dans le point de vente

iBeacon est une technologie développée par Apple, mais également utilisable sur Android. C'est un système de transmission de données à basse consommation énergétique utilisant bluetooth 4, qui permet de notifier des capteurs de sa présence. Ce dispositif permet donc à un point de vente d'identifier un client (préalablement inscrit) dans ses rayons et de lui envoyer des notifications en fonction de son comportement et de sa position. Il permet également au consommateur d'utiliser différents services et applications qui seraient offerts par le distributeur, comme se situer dans un point de vente, rechercher un rayon, s'informer sur les produits, etc. Cette technologie enfin, permet au consommateur de payer avec son smartphone.

Exemple

➥ Carrefour a ouvert son premier hypermarché connecté en avril 2014 dans le centre commercial Qwartz de Villeneuve-la-Garenne. Des écrans LCD diffusent des publicités animées, des bornes interactives fournissent informations et conseils, le wifi est accessible sur tout le magasin, 55 000 références sont équipées d'étiquettes électroniques NFC permettant de géolocaliser les produits (utile quand la surface de vente fait 11 300 m2). Mais Carrefour a aussi lancé une app utilisable dans ce type de magasins qui permet notamment de faire sa liste de course et de retrouver ensuite les produits une fois dans le point de vente pour gagner du temps. L'app permet aussi de scanner les produits, d'en connaître les caractéristiques et d'indiquer si on l'apprécie ou pas – et donc aussi ce qu'en pensent les autres. Et comme le consommateur va beaucoup utiliser son smartphone… 30 bornes sont prévues dans le magasin pour le recharger.



magasin Carrefour de Villeneuve-la-Garenne.

1. On pourra consulter avec intérêt l'étude de Keley Consulting : « Étude sur le Web in Store », mars 2014.